إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

السنة الأولى
العدد العشرون

أكتوبر
(تشرين أول)
١٩٩٣

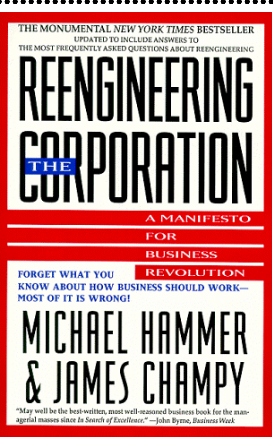
الهندرة

الهندسة الإدارية أو الهندرة

بيان عن ثورة في عالم الأعمال

تأليف: مايكل هامر وجيمس شامبى

اقرأ في هذه الخلاصة:



ما هي الهندرة؟

على الرغم من أهمية الإدارة الشاملة للجودة، إلا أن مفهوم الهندسة الإدارية (الهندرة) والذي يعني إعادة بناء الشركة أو بعض عملياتها، بعد تفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية، لا يقل أهمية عن الجودة الشاملة. وذلك لأن الهندرة ترتبط ارتباطا عضويا بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين، وهما: الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات. وتعرف الهندرة بأنها: (إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية- وليست هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة). وتنبع أهمية الهندرة من أن معظم منظمات الأعمال اليوم تفتقد تماما- بمقاييس الأسواق العالمية والممكن_ للكفاءة التنظيمية. لماذا؟ لأن العمل ما زال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحشورين في صناديق معزولة عن بعض، حيث تقوم بينها الحواجز والسدود، ويسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إنتاج أو مشتريات أو مبيعات أو مخازن الخ. لماذا؟ أيضا؟.. لأن كل من يعمل في هذه الصناديق وكل من له علاقة بعملية إدارية أو بإجراء معين ينظر دائما إلى الداخل باتجاه إدارته، وإلى أعلى باتجاه مديره. ولا أحد ينظر إلى الخارج باتجاه العميل. نحن اليوم نركب سيارات فارهة وليس عربات تجرها الخيول. ونركب الطائرات النفاثة

أو مخازن الخ. لماذا؟ أيضاً؟.. لأن كل من يعمل في هذه الصناديق وكل من لـه علاقة بعملية إدارية أو بإجراء معين ينظر دائما إلى الداخل باتجاه إدارته، وإلى أعلى باتجاه مديره. ولا أحد ينظر إلى الخارج باتجاه العميل. نحن اليوم نركب سيارات فارهة وليس عربات تجرها الخيول. ونركب الطائرات النفاثة لننتقل من قارة إلى أخرى خلال ساعات، وتنتقل أصواتنا عبر الهاتف والأقمار الصناعية خلال ثوان. لكننا ما زلنا نعمل بأساليب إدارية وضعها (آدم سميث) في القرن الثامن عشر. وقد كانت تلك الأساليب ممتازة بعد الثورة الصناعية. ولكن العالم تغير تماماً خلال قرنين. وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين. فلماذا ندير منظمات القرن الواحد والعشرين التي نعمل لها الآن، بأساليب القرن الثامن عشر... نعم.. لقد كانت هناك محاولات للتحسين وإعادة التنظيم تسمى إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات. ولكن الأنماط التقليدية في مضاعفة الأداء لم تؤد إلى النتائج الممكنة. فنحن هنا لا نتحدث عن النتائج المرغوبة أو المطلوبة. فقد أصيبت المنظمات التي اعتقدت أن نظم الكمبيوتر ستحل مشكلاتها وترفع فعاليتها وتزيد ربحيتها، بخيبة أمل لأن الشركات دأبت على استخدام التقنية الجديدة في ميكنة العمليات القديمة وتسريعها. لكن تسريع تلك العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها. معظم تصاميم الوظائف، جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر. لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل. والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم العصرية كما نتصور. فنحن نعيش الآن عصر الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة.

البداية: نقطة الصفر

لقد حان الوقت للتوقف عن إعادة اختراع العجلة. فبدلا من تجميل العمليات البالية ولفها بالسلوفان وبرامج الكمبيوتر، لتبدو زاهية براقة، يجب إلغاؤها تماما والبداية من نقطة الصفر. إذا لابد من إعادة هندسة أعمالنا باستخدام تقنية المعلومات المتقدمة وتصميم عملياتنا الإدارية من جديد لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء. والهندرة تجاهد للتخلص من هذه القوانين الجامدة التي تحدد لنا مسبقا كيف نؤدي عملنا. وهي تتضمن إدراك تفاهة بعض هذه القوانين ورفضها ثم تخيل طرق جديدة للإنجاز. ومن العمليات المعاد تصميمها سوف تنبثق قوانين جديدة تناسب زماننا. والهندرة لا يتم تخطيطها بخوف و وسوسة ولا يمكن تحقيقها بخطوات صغيرة وحذرة. فإما إن تأخذها كلها أو تتركها كلها. وهناك شركات ليس أمامها طوق نجاة غير الهندرة. ولحسن الحظ فإن شركات كثيرة نجحت في هذا المجال.

جوهر الهندرة

في صميم الهندرة تقع فكرة انقطاع التفكير بما هو سائد وإدراك القوانين العتيقة والتخلص منها ومن الافتراضات القديمة التي تؤطر عملياتنا. فإذا لم نغير تلك القوانين، فإننا لا نفعل أكثر من إعادة تنظيم الكراسي للجلوس على دكة السفينة (تايتانيك) التي غرقت من عقود. فلن نستطيع تحقيق إنجازات خارقة بمجرد التخلص من الشحم الزائد (خفض التكاليف) أو ميكنة العمليات الحالية. يجب أن نتخلص أولا من الفرضيات البائدة ونلغي القواعد القديمة التي جعلت أداءنا على هذا المستوى من الضآلة؟ كل الشركات تعاني من معتقدات خلفتها الأجيال السابقة، مثل: (العملاء لا يصلحون أجهزتهم بأنفسهم) و(كل القرارات التجارية الهامة تتخذ في الإدارة المركزية). و(المخزون المحلي ضروري لتقديم خدمة جيدة للعملاء) و (النماذج يجب أن تعبأ كلها وبالترتيب). علما بأن كل قواعد العمل هذه ترتكز على فرضيات حول الناس والتقنيات وأهداف تنظيمية لم تعد نافذة في أيامنا.

الهندرة: كيف تعمل؟

الهندرة تعنى بالعمليات لا بالمنظمات. الشركات لا تهندر إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات؛ بل تهندر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات. لكن الخلط بين الوحدات الإدارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الإدارات وعدم تعودهم على العمليات. ولأن حدود الإدارات واضحة ومرسومة على الخريطة التنظيمية. أما العمليات فغير ظاهرة للعيان. ولأن للإدارات أسماء، بينما العمليات تكون في الغالب بلا أسماء. ولزيادة الألفة بين العاملين والعمليات يمكن ببساطة إعطاء تلك العمليات أسماء تدل بوضوح على ما يجرى فيها من البداية إلى النهاية. أي النظر بالتحديد في مدخلات العملية ومخرجتها. وهذان العنصران (المدخلات Input) و(المخرجات Output) هما أهم ما تعنى به الهندرة في إدارة الأعمال. وبالنظر إليهما يمكن تحديد مسميات العمليات. وهذه أمثلة عليها:

*عملية تطوير منتج: من فكرة إلى نموذج.

*عملية التصنيع: من شراء المواد إلى شحن المنتج.

*عملية البيع: من عميل محتمل إلى عميل يشتري.

*عملية تلبية الطلب: من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة الطلب (السداد).

*عملية الخدمة: من الاستفسار إلى تقديم الحل.

كما تكون للمنظمات أشكال تنظيمية يمكن أن يكون للعملية خريطة توضح عناصرها ومسارها واتجاهها.

اختيار العملية المناسبة لهندرتها

بعد رسم خرائط للعمليات توضيحية للعمليات داخل المنظمة، يمكن اختيار العمليات التي تحتاج لإصلاح. ومن الطبيعي أن يتم اختيار العمليات المعيبة والتي تظهر مشكلاتها للعيان. ولكي تنجح الهندرة، يفضل اختيار تلك العمليات التي يدرك مديرو الشركة أنها مصدر إزعاج وتحتاج لإعادة نظر. ويمكن ضرب بعض الأمثلة لعمليات معطوبة من خلال تحديد أعرضها لمعرفة أمراضها.

مثال (١):

العرض- تبادل كثيف للمعلومات وتكرار البيانات وإعادة إدخالها بكثرة من لوحة المفاتيح.

المرض-تقسيم عشوائي لعملية طبيعية.

لأن الوحدات التنظيمية المصممة جيدا ترسل منتجات ومشاريع وتقارير كاملة لبعضها وليس أجزاء من تقارير. ولأن كثافة الاتصال داخل المنظمة تعني أن هناك حواجز غير طبيعية قائمة بين الأقسام. فإذا كان ما تفعله ثلاثة أقسام متشابه إلى حد ما، فإن الحل قد يكون في دمج الأقسام وإزالة الحواجز بينها، بدلا من تزويد الأقسام بأجهزة اتصال وكمبيوتر لتسهيل تبادل وتخزين المعلومات. أي أن العلاج يجب أن يكون للمرض وليس للعرض.

مثال (٢):

العرض- المخزون واحتياط المخزون وأصول أخرى

المرض- النظام عاجز عن مواجهة حالات عدم التأكد.

كل الشركات تستخدم المخزون والمخزون الفائض الذي يسمى (مخزون فيما إذا). أي أنها تخزن أو ترصد بضائع أو أموالا أو موظفين زائدين أو معلومات زائدة.. لأنها قد تحتاجها فجأة أو يحتاجها العملاء. ورد الفعل التقليدي لمعالجة هذا المرض المكلف هو تطوير نظام التخزين ونظام التنبؤ. لكن الحل الحقيقي هو التخلص من حالة عدم التأكد (فيما إذا)، والتخلص من المخزون تماما. ويمكن أن يتم ذلك بـ (هندرة) العملية بحيث يخطط الموردون والعملاء مخزونهم واحتياجاتهم معا. وهذا ما فعلته شركة (بروكتر آند جامبل): توصلت P&G مؤخرا إلى طريقة لمساعدة محلات (وول مارت) على التحكم في احتياجاتها من حفائظ الأطفال (بامبرز). قبل أن تخطط الشركتان لحل المشكلة معا، كانت -Wal Mart تحتفظ بكميات كبيرة من بامبرز في مركز توزيع رئيسي يلبي طلبات محلاتها الكثيرة وعندما ينخفض المخزون في مركز التوزيع تقوم Wal-Mart بطلب شحنة جديدة من P&G . كما يحدث بين كل الموردين والتجار. لكن شركة -Wal Mart أدركت أن صناديق (البامبرز) تحتل مساحات كبيرة على الرفوف مقارنة بقيمتها السعرية. كما أن خلو الرفوف من منتج رائج سيزعج المستهلك، بينما تخزين كميات كبيرة يحتاج إلى تمويل ويزيد تكلفة التخزين. لذا اتفقت الشركتان على أن P&G تملك خبرة وبيانات عن معدلات الطلب. فإذا أخبرتها Wal-Mart بحركة المخزون من مركز

لماذا نصمم عمليات غير فعالة

في الواقع نحن لا نفعل ذلك. معظم إجراءات العمل التي نتبعها لم تصمم أصلا. عندما يدرك صاحب الشركة أو مديرها أنه لا يستطيع القيام بكل شئ، يوظف مساعدا ويفوضه جزءا من العمل. يأتي المساعد ويرتجل المزيد من الإجراءات. ومع مرور الوقت ينمو العمل، فيعين المدير ومساعدة المزيد من منفذي الإجراءات المرتجلة، الذين يواصلون الارتجال. فكل يوم يحمل تحديات جديدة وإجراءات جديدة، ليستمر الارتجال. وإلا، لماذا تصرف شركة إلكترونيات عشرة ملايين دولار لإدارة مخزون قيمته عشرين مليونا؟ لأن هذا المخزون كان في يوم ما يساوي مائتي مليون وكانت إدارته تكلف خمسة ملايين فقط. ونع الزمن ارتفعت تكاليف التخزين وانخفضت قيمة الأجهزة الإلكترونية، وساعدت أساليب التنبؤ على تقليل قيمة المخزون. ولكن للأسف ظلت أساليب التخزين كما هي.

أما العمليات التي تم تصميمها، فإن معظمها يعود إلى الخمسينات. وعندما صممت العمليات في ذلك الوقت، لم يكن النمو السريع مرغوبا. أي أنها عمليات صممت لتعمل ببطء كما صممت مفاتيح الآلة الكاتبة لتمنع الناسخ من زيادة سرعته عن معدل معين حتى لا تتشابك المفاتيح. معظم العمليات الإدارية تقريبا صممت قبل اختراع الكمبيوتر ونظم الاتصال الحديثة.

التوزيع إلى محلات، تستطيع P&G أن تقترح الوقت المناسب للتوريد. فإذا وجدت Wal-Mart أن الاقتراح في محله، وافقت فورا. وبعد فحص عدد من اقتراحات P&G رأت Wal-Mart إلغاء مرحلة الاقتراح وبدأت P&G تورد (البامبرز) دون طلب مسبق ودون اقتراح. وبهذا أضافت P&G قيمة لمنتجها وحلت مشكلة التخزين لدى Wal-Mart . بالمقابل أفسحت Wal-Mart مساحات أوسع على رفوفها لمنتجات P&G .

العمليات بعد هندرتها

تبدو العمليات الإدارية بعد إصلاحها بأشكال مختلفة، ولكن هناك خصائص أساسية تتيم بها العمليات المهندرة، ومنها:

١- دمج عدة وظائف في واحدة

حتى عهد قريب كانت البنوك تخصص موظفا لكل عملية. موظف يصرف الشيكات وآخر يستلمها وثالث يفتح الاعتمادات، وهكذا.. أما اليوم فإن موظفا واحدا في أي بنك يقوم بكل هذه العمليات واحدة تلو الأخرى. ولا يرجع هذا الموظف لرئيسه إلا نادرا وفي الحالات الاستثنائية الصعبة.

٢- تتم الهندرة بخطوات منطقية

وهذا بديل للخطوات المصطنعة التي فرضها التخصص وكثافة الإنتاج. ففي عام ١٩٨٧ طرحت شركة (فوجي) في الأسواق آلة تصوير رخيصة تستخدم مرة واحدة مع الفيلم وتعاد إلى معمل التحميض لاستخراج الصور وإعادة استخدام أجزاء الكاميرا في صناعة كاميرا أخرى. وكان على شركة (كوداك) أن تنزل منتجا منافسا يرد لها اعتبارها في السوق. ولزيادة السرعة في الإنتاج قامت (كوداك) بتصميم أدوات الإنتاج في نفس الوقت الذي تصمم فيه المنتج نفسه. فاستطاعت أن تنزل منتجتها المنافس إلى السوق في نصف المدة المتوقعة عند بدء المشروع.

٣-لكل عملية أكثر من طبعة

بدلا من توحيد المعايير والعمل من خلال عمليات متشابهة في كل زمان ومكان، فإن الشركات التي تهندر عمليتها تستطيع أن تصمم طبعات مختلفة من العمليات تناسب كل الأسواق وكل الأذواق. في شركة IBM Credit وهي الفرع الاستثماري الذي يتولى تمويل وإقراض العملاء. كانت المشكلة هي بطء حركة المعلومات بين الإدارات. من هنا بدأ البحث عن حل لتسريع العمل. وكانت نتيجة الهندرة أن صممت عملية إصدار القروض بثلاث طبعات: الأولى للحالات السهلة وهذه يتولاها الكمبيوتر والثانية للحالات الصعبة التي يتولاها موظف واحد يسمى مركب العملية، بمساعدة الكمبيوتر. أما الحالات الاستثنائية المعقدة جدا، فيلجأ فيها منفذ العملية أو (صاحب الحالة) كما يسمى، إلى أحد المستشارين طالبا المساعدة.

4- يؤدى العمل في المكان المناسب

إحدى الشركات حللت نظام المشتريات لديها فوجدت أن عملية شراء عدد من البطاريات ببضعة دولارات، يكلف الشركة مائة دولار من العمليات المحاسبية والمصروفات الداخلية. فقررت الشركة أن يقوم الموظفون بشراء المواد الصغيرة ذات التكلفة المنخفضة بأنفسهم وعندما يحتاجونها.

5- التحكم والرقابة تنخفض

العمليات التقليدية تكون مثقلة بإجراءات صارمة للرقابة لمنع سوء الاستخدام والسرقة. أما العمليات المهندرة فتتساهل وتسمح بقليل من إساءة الاستخدام. خبراء تقدير الضرر في شركات التأمين مثلا، يقررون كم يدفعون لورشة الإصلاح بعد معاينة السيارة. وهذا يمنع الورش من تضخيم فواتير الإصلاح وتكبيد شركات التأمين مصاريف زائدة. ولكن هذا الإجراء مكلف من ناحية وغير مريح للعملاء الذين يدفعون أقساط التأمين. إحدى شركات التأمين ألغت دور خبير التقدير إذا كانت المطالب صغيرة أو متوسطة. فهي ترسل المؤمن إلى ورشة سيارات معتمدة وتدفع الفواتير عند وصولها. لكن الشركة تراجع الفواتير على فترات دورية وتقارن بين الورش المختلفة لاكتشاف أي زيادة مفتعلة في التكاليف فإذا ما اكتشفت بعض التلاعب فإنها توقف التعامل مع الورشة وتبلغ بقية الورش بقرارها.

دور التقنية الحديثة

تخطئ معظم الشركات عندما تفكر باستخدام تقنيات نظم المعلومات وغيرها من التقنيات المتقدمة. فالشركات تسأل نفسها: (كيف يمكننا استخدام الإمكانات الجديدة لتسهيل ما نقوم به من أعمال؟) فعندما فكرت شركة IBM Credit في هندرة عملها لتسهيل انتقال المعلومات بين الأقسام والعاملين، فكرت تفكيرا استقرائيا مبتكرا فقررت أن يؤدي

الحاجة لنقل الأوراق تماما. لذا يجب أن تحذر الشركات من ميكنة أية عمليات عفا عليها الزمن إن الميكنة قد تؤدي إلى تحسين طفيف في الأداء، ولكن تكلفتها تكون أعلى من مكاسبها. فضلا عن أن الاستثمار في ميكنة عملية غير فعالة، يجبر الشركة في النهاية على الالتزام بها حتى وإن تبين فيما بعد أنها مكلفة.

التفكير الاستنباطي وليس الاستنتاجي

لتستفيد حقا من التقنية ونظم المعلومات اسأل نفسك: (كيف يمكن لهذه الإمكانات مساعدتنا على أداء أعمال جديدة وبطرق جديدة لا نقدر عليها الآن؟). في أواخر الخمسينات أرادت شركة (زيروكس) أن تبيع شركة (آي بي إم) براءات الاختراع الخاصة بأول آلة تصوير حديثة. عينت (آي بي أم) شركة (آرثر دي ليتل) لإعداد دراسة الجدوى حول المشروع. وخلصت الشركة الاستشارية إلى نتيجة مؤداها أن الشركات غير مستعدة لدفع آلاف الدولارات لشراء آلة تحل محل ورق الكربون. اليوم.. لم يعد لورق الكربون أي وجود في معظم المكاتب، ولم يعد هناك مكتب يخلو من آلة تصوير. فأين وقع الخطأ؟ لقد أخطأت الشركة الاستشارية في تلمس الحاجة المستقبلية لأهمية السرعة في التصوير العادي والملون، لأن المستشارين اتبعوا أسلوب التفكير الاستنتاجي. أما أصحاب التفكير الاستنباطي فهم الذين يكسرون القواعد السائدة ويختارون غير المألوف. لذا فهم يستخدمون التقنية لأداء أعمال لم تكن متوقعة أو معروفة. ويمكنك اليوم توظيف التقنية لإلغاء قواعد قديمة. والآن قارن بين القواعد التالية:

1- **قاعدة قديمة:** يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في مكان واحد فقط في نفس الوقت.

1 - **قاعدة جديدة:** يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في نفس الوقت في أماكن كثيرة حسب الحاجة. والفضل يرجع لشبكات المعلومات.

2 - **قاعدة قديمة:** لايستطيع أداء الأعمال المعقدة سوى الخبراء.

2 - قاعدة جديدة: الموظف العادي يستطيع أن يؤدي عمل الخبير. والفضل يعود لنظم الخبرة.

3 - **قاعدة قديمة:** على الشركة أن تختار بين المركزية واللامركزية.

3 - **قاعدة جديدة:** يمكن للشركة أن تجني ثمار المركزية واللامركزية في نفس الوقت، والفضل يعود لنظم الاتصال الحديثة.

4 - **قاعدة قديمة:** المديرون فقط يتخذون القرارات.

4 - **قاعدة جديدة:** اتخاذ القرارات جزء من عمل كل إنسان. والفضل يعود لنظم دعم القرار.

5 ـ **قاعدة قديمة:** تتم مراجعة الخطط بصفة دورية.

5 ـ **قاعدة جديدة:** تتم مراجعة الخطط في كل لحظة. والفضل يعود للحاسبات الآلية السريعة والذكية.

أخطاء شائعة ومتوقعة

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي. لماذا؟ لأن الهندرة عملية قيصرية ومخيفة دون شك. لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول. ومن أبرز هذه الأخطاء:

*** محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.**
*** التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.**
*** تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.**
*** القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.**
*** التراجع من منتصف الطريق.**
*** وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.**
*** السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.**
*** محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.**
*** تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.**
*** دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.**
*** عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.**
*** إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.**
*** التركيز على التصميم وإهمال الهدف.**
*** مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.**
*** الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.**

المهندرون Reengineers

من هم الذين يتولون عملية الهندرة. هذه بعض الأدوار التي تلعبها مختلف الأطراف.

القائد الإداري: يتركز دوره في الموافقة على عملية الهندرة ودعمها. ويجب أن يتمتع بنفوذ كاف لإقناع المنظمة والموظفين بأن للإربـاك والجهد المطلوب لهندرة أي عملية ما يبرره. ويجب أن يملك هـاجس إعـادة اختراع الشركة لتصبح أقوى منـافس فـي السوق.

صاحب العملية:

المديـر المسـئول عـن عمليـة أو مجموعـة مـن العمليات وجهود الهندرة المبذولة لتغييرها. وهـو لا يقوم بالهندرة شخصياً، بل يشكل الفريق الذي يتولى هذه العملية. وهو أيضاً يحتاج للنفوذ وثقة الجميع حتى يستطيع توفير المصادر التي يحتاجها الفريق.

فريق الهندرة:

من 5 إلى 10 أشخاص يتولون العمل الشاق. فـهم يختبرون العملية الحالية ويتخيلون إعادة تصميمـها وتطبيقـها علـى الواقـع الجديـد. ويفضـل أن يضـم الفريق موظفين من داخل الشركة وخارجها. ويجب أن لا يقوم الفريق بهندرة أكثر مـن عمليـة فـي نفس الوقت. فإذا وجدت أكثر من عملية، لزم تشكيل أكثر مـن فريـق. وقـد يحتـاج العمل إلـى عـام مـن الجـهد الدؤوب، وعندما ينتهي الفريـق مـن عملـه، يكتشـف أنـه أصبـح جـزءاً مـن شـركة جديـدة ذات شـخصية جديدة.

الحاكم بأمره:

هذا هو رئيس فريق الهندرة. من الطبيعي أن يتولى القائد قيادة فريق الهندرة. لكنه لا يملك الوقـت. لـذا فـهو يعيـن شـخصاً مسـئولاً يـرأس الفريـق. وقـد أسميناه الحاكم بأمره لمـا يتمتـع بـه مـن نفـوذ. وهـو يختلف عن صاحب العمليـة بأنـه ليـس جـزءا منـها، ولن يعمـل بـها بعد انتـهاء الـهندرة. وللحـاكم بـأمره وظيفتـان: دعـم صـاحب العمليـة وفريـق الـهندرة، وتنسيق عملياتـها. وهـو الـذي يختـار المستشـارين الخـارجين ويراقب تطبيق العمليـة المـهندرة علـى واقع العمل في الشركة.

تهندر ماذا؟

بعد أن تتعرف على عمليات شركتك، يمكنك اختيـار واحدة منها لإخضاعها لعملية الهندرة. وليس هنـاك مدخل علمي للاختيار. ولكـن يمكـن تحديـد العوامل التي تؤثـر فيـه. أنظـر أولاً إلـى الحاجـة. أي أعـط الأولوية للعمليات التي تعاني من عيوب. مثل منتـج تأخر تصميمه وإنتاجه عدة سـنوات. ثـم أنظـر إلـى عـامل الأهميـة مركـزاً علـى العمليـات ذات التـأثير الكبير علـى رضـاء العمـلاء. وأخيرا الجدوى، أي تقدير مدى إمكانية نجاح هندرة العملية. ربما يكـون تصميم عملية متداخلة في أكثر من وحدة تنظيمية ذا عائد أكبر. ولكن قد تكون احتمالات النجاح أقل.

كيف تبدأ؟

أول اجتماع لفريق الهندرة يكون مخيفاً ومثيراً. كل عضـو فـي الفريـق يجـب أن يكـون واسـع الخيـال وشـجاعاً وقـادراً علـى الاسـتنباط. ولحسـن الحـظ، يمكن الإفادة من خبرات وتجارب ناجحـة لشـركاتك (فورد) و(كوداك) و(هول مارك) و(تـاكوبل) و(آي بـي إم كريـدت) و(زيروكـس) و(كابيتـال هولدنــج) و(بل أتلانتك)، ويمكـن الإفـادة منـها. وهـذه بعـض المبادئ التـي توصـل إليـها هـؤلاء الـرواد بالتجربـة والخطأ.

١- أنظر إلى الهندرة وكأنها عمليـة تعصيـف ذهنـي موجهة لتحقيق هدف محدد.

٢- تخيل أن شخصاً واحداً سيتولى تنفيذ العمليـة فـي الواقـع العملـي، ثـم حـدد المـهام التـي يمكنـك حذفـها لتسـهيل العمـل وتمكيـن ذلـك الشـخص مـن العمـل بفاعلية.

٣- تخلص من الفرضيات البائدة. فقد كـانت شـركة فـورد تسـدد مسـتحقات الموردين عندمـا تصلـها الفواتـير. أمـا الآن فأنـها تسـدد عندمـا تسـتلم المـواد المطلوبة. وهناك فرق كبير بين الحالتين.

٤- الجأ إلـى التقنيـة. اطـرح السـؤال الفعـال: كيـف يمكـن للكمبيوتـر مسـاعدتنا علـى أداء أعمـال كنـا عاجزين عنها أو لم نفكر بها من قبل؟

٥- أنظر للأمور بعيون العميل. وهذا هو أهـم مبـدأ على الإطلاق. حتى المبادئ الأربعة الأولى يجب أن تنطلق منه. إذ يجب أن ترضى وتسعد وتبهر الكبير: العميل.

مقابلة مع (مايكل هامر)

أجرت مجلة Planning Review الأمريكيـة مقابلـة مـع مؤلـف الكتـاب وأكـبر خبـير عـالمي فـي (الهندرة). نشرت المقابلـة فـي عدد المجلـة رقـم ٣ من المجلد رقم ٢٢ الصادر في شهر يونيو ١٩٩٣م. ويسر (شعاع) أن تقتطف لقراء (خلاصات) أهـم مـا جاء فيها:

سؤال: كيف تؤدي الهندرة إلى تغيير ثقافة المنظمة؟

جواب: الوظائف الضيقة تتسع. يتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين. يتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق عمل. ويصبح مرتكز الأداء، العملية الإدارية بدلاً من الأقسام الإدارية. ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة. وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم. ويتغير المدير من مراقب وجامع نقاط أو عداد أو صراف أو موقع

شيكات إلى قائد. وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها. ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل.

سؤال: في كل ما قرأناه عن الهندرة، لم نجد مقالة واحدة تهتم بحوافز الأداء. ألا تهتم الهندرة بتحفيز العاملين، أولا للتخلص من مقاومة التغيير وثانيا لتسريع عمليات الابتكار والتجديد؟

جواب: قياس الأداء والتحفيز من مرتكزات الهندرة. لكن القياس هنا ينصب على العملية ككل لا على أجزائها منفردة. القياس الحقيقي هو معرفة ما ينجزه الفريق وليس كل فرد فيه. في الهندرة، تستند الحوافز إلى النتائج. أي أن الشركة ستدفع رواتب شهرية أقل ومكافآت إنتاج أكثر.

سؤال: ما هو العامل الحاسم في نجاح الهندرة؟

جواب: القيادة.. ثم القيادة. لا يمكن للهندرة أن تبدأ من أسفل. فالهندرة تهتم بالعمليات. والعمليات الإدارية متقاطعة ومتشابكة. ولا يمكن لأي كان، في المستويات الإدارية الدنيا أن يرى الصورة الكلية لأي عملية حتى وإن اجتمع العاملون في الصفوف الأمامية وقرروا إعادة النظر في طريقة العمل، فإن الإدارة الوسطى ستقف لهم بالمرصاد. لأن دور الإدارة الوسطى يستمد شرعيته من أشكال التنظيم المعاصرة والتي تقوم على الوظائف لا على العمليات. لذا ترى الإدارة الوسطى في الهندرة تهديدا لوجودها. الهندرة يجب أن تكون ابنا شرعيا للإدارة العليا. وأن يتولاها شخص يملك السلطة التنفيذية الكافية والقدرة على تخصيص الموارد وتغيير سلم الرواتب ونظام التعويضات وإجبار العاملين على التفكير الاستنباطي، أي التفكير بالعمليات بدلا من الوظائف. أي أن الهندرة عملية غير ديمقراطية، ولن يقبلها أحد بمحض اختياره. لذا.. يجب أن يقودها مدير مغرم بها.

سؤال: الإثراء الوظيفي من خلال الهندرة أمر جميل. لكن من الانتقادات التي توجه للهندرة أنها عملية آلية تركز على تخفيض المصروفات ولا تثري الابتكار ولا تدعم التسويق وتؤدي إلى إستراتيجية خلافة. هل هذا صحيح؟

جواب: أعتقد أنني أدرك ما يعنيه المنتقدون بكل هذا. معظم العمليات التي ركزت الشركات على إعادة تصميمها كانت آلية بالفعل، مثل: تلبية الطلبات. ولكن الواقع أن الهندرة قابلة للتطبيق في العمليات التي تحتاج حقا للابتكار والإبداع، مثل تطوير منتجات جديدة وتشكيل إستراتيجيات فعالة لا نظير لها.

حالة عملية

تجربة شركة (كابيتال هولدنج)

تخيل أن شركتك قضت سنين طويلة تطور ساعة ممتازة ودقيقة ومعتدلة السعر. وبعد أن انتهت عملية التطوير وبدأ الإنتاج، تحول العالم إلى توقيت يقوم على ٢٣ ساعة في اليوم. إن الساعة التي أنتجتها شركتك تعد تحفة هندسية بالفعل، ولكنها تعمل بنظام الأربع وعشرين ساعة. فماذا تفعل؟ هذا تشبيه قريب مما حدث لمجموعة (دايركت رسبونس DRG) التابعة لشركة (كابيتال هولدنج). تعمل DRG كشركة تسويق لكافة أنواع التأمين مستخدمة الهاتف والتلفزيون والإعلان البريدي. كانت الشركة تستخدم مشاهير النجوم في الإعلان من خلال أكبر ثلاث شبكات تلفزيون أمريكية وكانت قد بنت قاعدة تضم ملايين العملاء. وفجأة.. ظهرت عشرات شبكات التلفزيون وشركات الكيبل وشركات البث الفضائي، وظهرت عشرات شركات الإعلان البريدي التي غمرت السوق بالرسائل الترويجية. أمام هذا الزخم الإعلاني تاهت رسائل الشركة الإعلانية في بحر من الإعلانات وبدأت رسائلها البريدية ترمي في سلال المهملات. في عام ١٩٨٨، جمع رئيس الشركة (نورم فيلبس) كبار المديرين وقال لهم: (إن عصر التسويق الكثيف قد انتهى).

بمعنى آخر أدركت الشركة أنها يجب أن تقدم شيئا مختلفا لعملائها الحاليين والمستقبليين، وأن تخاطب السوق بطريقة جديدة. ولهذا ابتكر (فيلبس) رؤية جديدة. لقد قرر أن تكون الشركة شيئا جديدا لم يتوقعه أحد من قبل: شركة تأمين تهتم فعلا بالعملاء وتعطيهم أفضل عائد ممكن مقابل كل دولار يدفعونه. وهذه هي رسالة الشركة الجديدة كما حددها (فيلبس):

***سيكرس كل منا جهده و وقته لإشباع الاحتياجات المالية لكل عميل من عملائنا ولأسرته أيضا، وذلك من خلال:**

-الاهتمام العميق بالعميل وإدراك ظروفه المالية تماما.

-تقديم قيمة حقيقية من المنتجات والخدمات التي تلبي حاجة العميل.

- الاستجابة للعميل بمعلومات واضحة.

-الاهتمام الشخصي بالعميل واحترامه بالشكل الذي يستحقه.